Petit guide de la mesure d'impact

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

à qui s’adresse ce guide

pour coach

- se former à définir les mesures d’impact
- s’aligner sur la démarche SE
- avoir des éléments/ canvas à réutiliser en atelier avec un intra

Objectifs (Damien)

- remettre en perspective la nécessité de la mesure d'impact
- parler un langage commun
- proposer quelques outils (+ateliers) aux équipes / cycle de vie des SE

Partir d’un BON PROBLÈME

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

UN **BON PROBLÈME** :

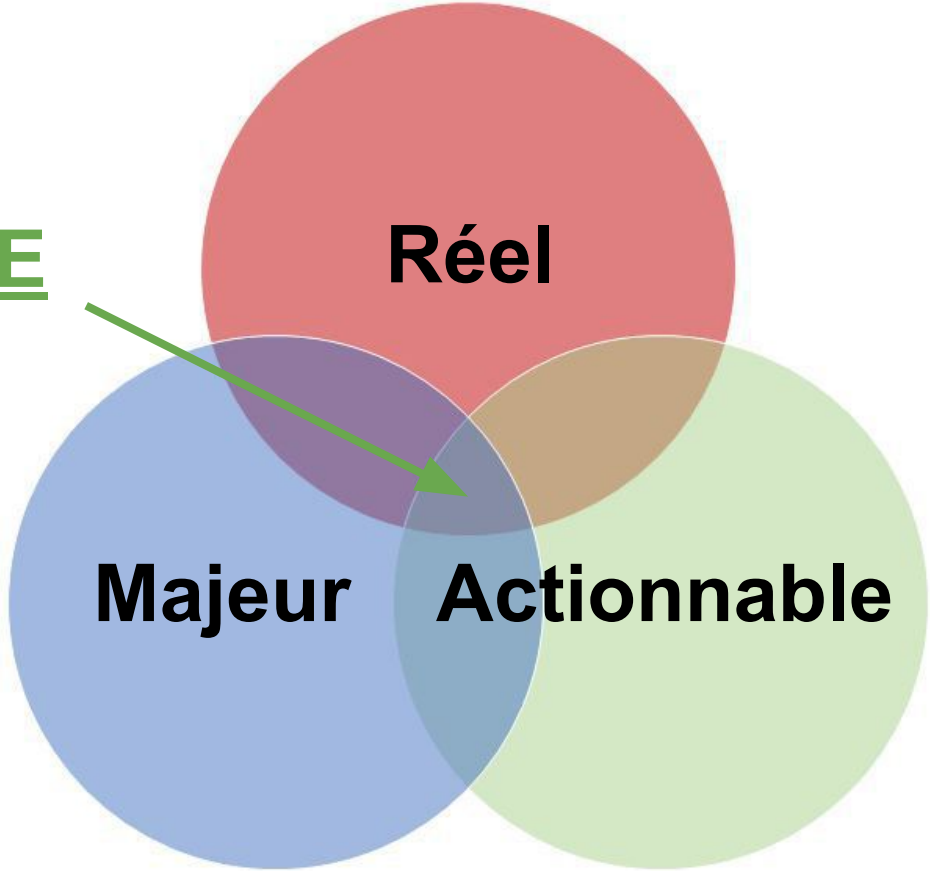
Gains associés à la réduction ou disparition des conséquences du problème

>>

Investissement à consentir

Partir d'un bon problème

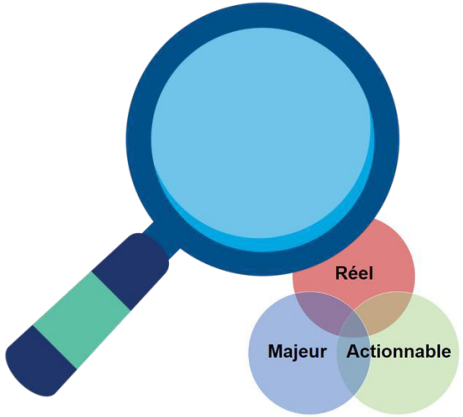
Un <u>BON PROBLÈME</u>



Partir d’un bon problème

9 QUESTIONS

pour vous aider à **identifier un bon problème**



1. Réalité du problème (basé sur des faits) ?
2. Souffrance (conséquences) liée au problème ?
3. Nombre de personnes impactées ?
4. Fréquence du problème ?
5. Evolution du problème avec le temps ?
6. Adressabilité (granularité du problème) ?
7. Clarté du problème ?
8. Conscientisation par les usagers?
9. Existence de solutions ?

Lien présentation complète

Partir d'un bon problème

PROBLÈME

- Un problème pour qui (quelle population cible) ?
- Nombre d'usagers impactés ?
- Fréquence du problème ?
- ...donnez des chiffres !

CAUSES

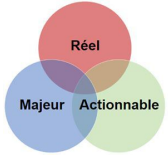
A quel moment l'usager rencontre-t-il ce problème ?

Quelle étape de son parcours ?

Quels facteurs déclenchants ?

Insistez sur la souffrance :
le préjudice social / environnemental / économique

CONSÉQUENCES



Exemple

Près de 4 millions de ménages français vivent en situation de précarité énergétique.
(dédiant plus de 10% de leurs revenus aux factures de fluide)

Logement peu économique

Manque de connaissances sur les bonnes pratiques de consommation de l'eau et de l'énergie

Difficultés financières accrues

Impacts sur la santé (lié au froid)

Isolement social

Manque de confort dans le logement

Source : rexelfoundation.com

Identifier ses activités clés

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Bien définir sa solution

POURQUOI VOUS VOUS BATTEZ ?

La raison d'être de votre solution

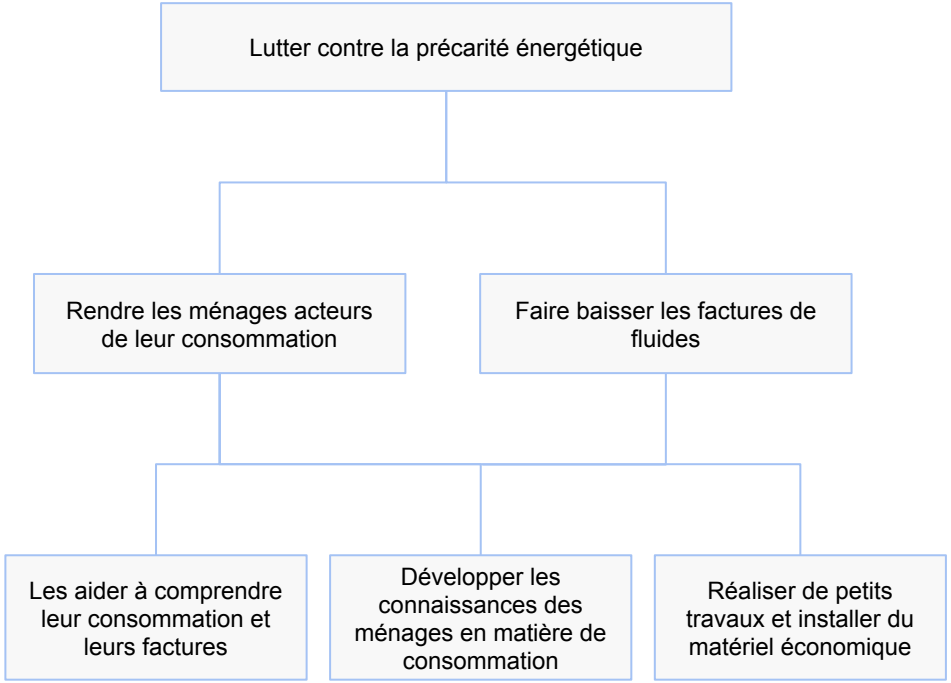
AVEC QUELLES FINALITÉS ?

Vos 2,3 enjeux pour traiter les principales causes et conséquences du problème

CONCRÈTEMENT VOUS FAITES QUOI ?

Vos activités clés* (sous quelle forme ?) pour obtenir des premiers résultats en six mois

Exemple



(*) Vos activités clés ne sont pas uniquement les fonctionnalités de votre application

Bien définir sa solution

Grâce à [forme / nature de la solution] + [nom du produit]

nous aidons [une population cible]

souffrant [d'un problème]

en leur permettant [d'atteindre certaines finalités]

grâce à [la mise en place d'activités clés]

Investissement et redevabilité

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Rentabilité (privé)

Retour sur
Investissement

Impact (public)

ROI
très rarement
financier

Social / Environnemental /
Économique

L’impact comme carburant de la construction

Objectifs de résultats et non de moyens ou livrables

1er impact réel
(1-10 usagers aidés)

Répétabilité
(10-1k usagers)

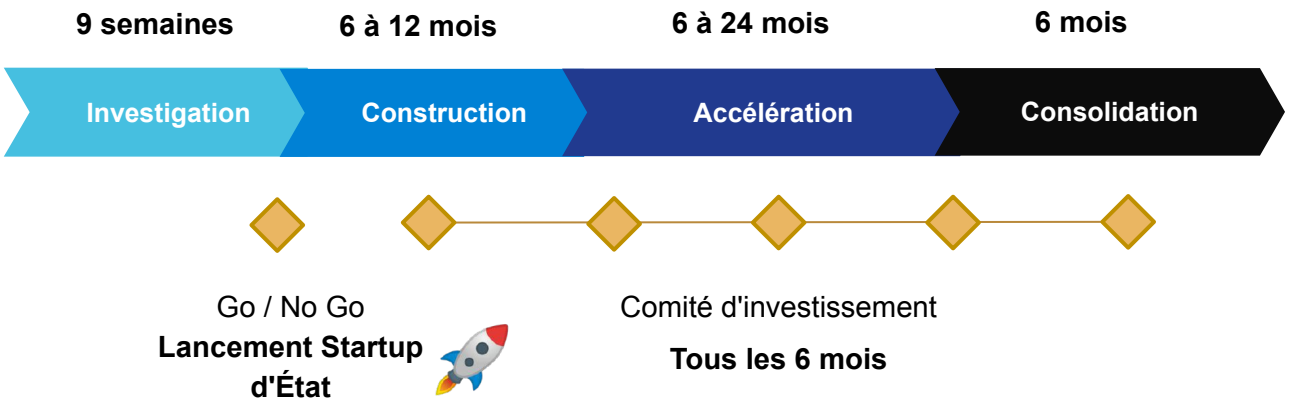
Accélération
(100k+ usagers)

- ✓ Premiers succès (usager)
- ✓ Preuve d’impact locale

- ✓ Multiplication des succès
- ✓ Elargissement du terrain de jeu
- ✓ Objectifs et modèle de métriques

- ✓ Augmentation du niveau d’ambition
- ✓ Alimentation de la machine (moteur de croissance)
- ✓ Généralisation des succès !

Comités d’investissement



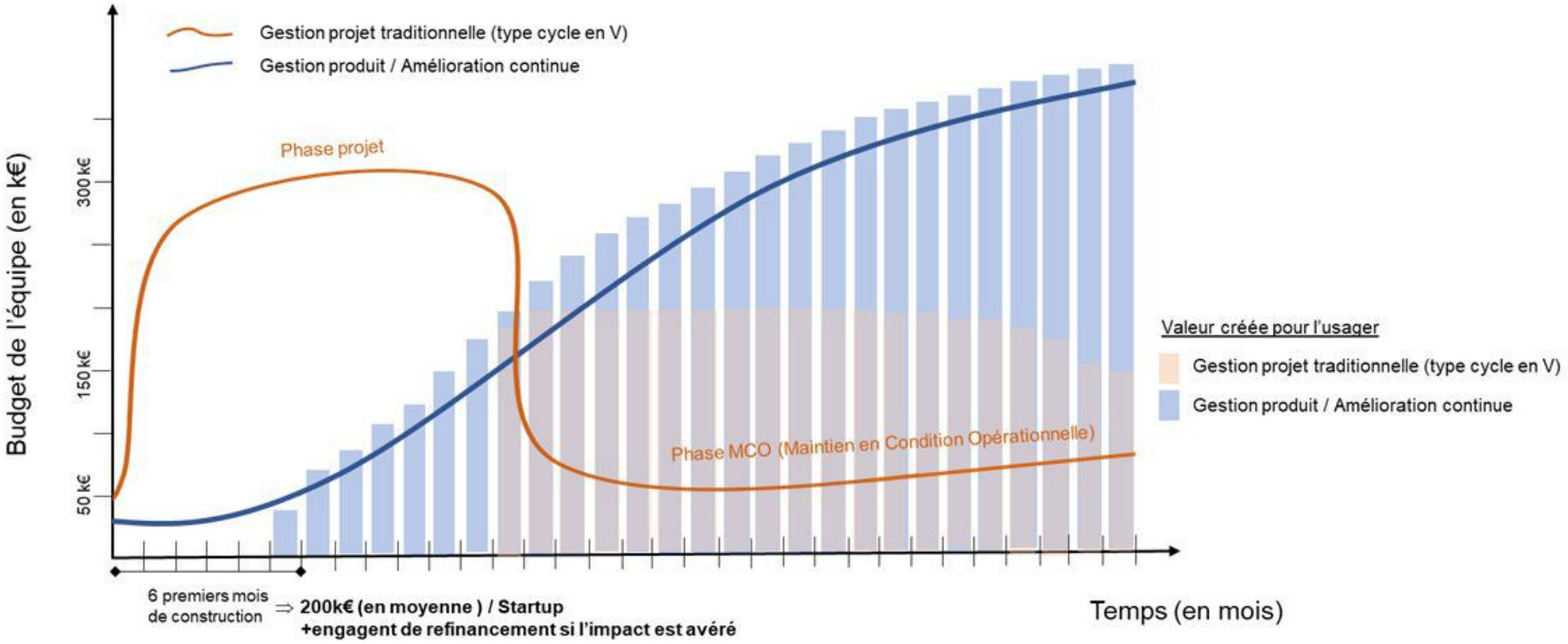
Des comités d’investissement **semestriels**

- Passage aux phases suivantes (construction, accélération, consolidation) ;
- Montant du refinancement ;
- Stop ou encore ?

Investissement basé sur l’atteinte d’objectifs en termes d’impact

(logique coût / bénéfice, ratio “euro investi / impact déployé”)

Investissement projet Vs Investissement produit



La mesure au coeur de la stratégie produit

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

La mesure au coeur de la stratégie produit

- ✓ **Vision commune du système** (language, objectifs et mesures)
- ✓ **Mesure de la performance du produit dans son ensemble** (non siloté)
- ✓ **Identification des manques et des opportunités**

  (feedback rapide et amélioration continue)
- ✓ **Alignement** de l'équipe sur les **axes de travail prioritaires**
- ✓ **Visibilité / Communication sur les résultats** (équipe, usagers, prescripteurs et financeurs) **mastartup/stats**
- ✓ **Culture de la redevabilité** (investissement / impact réel)

Matrice d’impact

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Définition

L’**impact** est l’ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les **activités clés** mises en place.

C’est-à-dire les résultats moins ce qui se serait passé quoi qu’il arrive, sans notre intervention.

Un impact peut être de nature environnementale, économique, sociale ou culturelle

Source : rexelfoundation.com

Matrice d'impact

Problème

Usager

Problème

Solution

Activités clés

Résultats

Impacts
(Changements attendus ou inattendus liés aux activités)

Qu'est ce qui va changer dans le réel ?
Comment décrire le changement ?

Nature d'impact

- Direct / Indirect (attribuable à l'activité ?)
- Court terme / Moy. terme / Long terme
- Qualitatif / Quantitatif

Indicateurs

Source

Où trouver l'information ?

Méthode de mesure

Comment le mesurer ?
Qui se charge de la mesure ?

Objectif*
Critères de succès, valeur seuil

Mesure réelle

(*) Performance = résultats obtenus / objectifs fixés
Key Performance Indicators = Principaux indicateurs suivis

Source : rexelfoundation.com

Matrice d'impact : exemple

Usager	PB	Activités clés	Impacts (Changements attendus ou inattendus)	Indicateurs
Ménage en situation de précarité énergétique		Les aider à comprendre leur consommation et leurs factures	Meilleure compréhension des factures d'énergie. -- Direct ~~/ Indirect~~ ~~Court terme /~~ Moy. terme ~~/ Long terme~~ Qualitatif ~~/ Quantitatif~~	- Evolution du sentiment de compréhension des factures et de gestion des dépenses. - Jugement de consommation énergétique : préoccupante ? -- Source : Déclaratif familles Méthode : questionnaires qualitatifs
		Amélioration de la situation économique du ménage	- Economies réalisées - Plus d'indépendance : moins d'aides demandées aux associations caritatives et aux collectivités -- Direct ~~/ Indirect~~ Court terme / Moy. terme ~~/ Long terme~~ ~~Qualitatif /~~ Quantitatif	- Part du revenu allouée au paiement des factures - Evolution des aides demandées -- Source : familles, fournisseurs énergie / bailleurs / CCAS Méthode : questionnaires qualitatifs
		Amélioration du confort, des conditions de vie dans le logement	Froid / confort thermique / courant d'air / humidité / moisissure / aération -- Direct ~~/ Indirect~~ Court terme / Moy. terme ~~/ Long terme~~ Qualitatif ~~/ Quantitatif~~	Evolution de la sensation de confort général ; de froid ; courant d'air ; humidité ; aération... -- Source : Déclaratif familles Méthode : questionnaires qualitatifs

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

La boîte à outils des Startups d'État

pour tout mesurer

…ou presque

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Une démarche avant tout itérative

Malheureusement, l'impact réel est souvent difficile à mesurer.
Pour certaines équipes les changements se situent hors du produit et parfois sur le long terme (ex : réinsertion professionnelle durable).

Accordez vous sur une mesure qualitative ou indirecte (dite « proxy »), mesurable dans l'immédiat.
Ne pas chercher à tout prix la justesse, mais privilégier l'adaptation de la mesure à son contexte et ses moyens.

La mesure de l'impact n'est pas un exercice statique mais dynamique.
L'objectif de la mesure est d'indiquer l'effet attendu, de rendre des comptes, d'orienter des décisions budgétaire. Le bon niveau de justesse est celui qui remplit ces objectifs, ni plus ni moins.

Blog beta.gouv.fr : no more digital bullshit

Des indicateurs 4A

- ✓ « Attribuable » : lié à une activité clé réalisée
- ✓ « Auditable » : ayant une méthode de mesure identifiée et réalisable
- ✓ « Accessible » : partagé par toute l'équipe et visible par le max de personnes
- ✓ « Actionnable » : permettant la prise de décision / l'action (sur quels critères / objectifs ?)

On privilégie plutôt les ratios et les % au chiffres cumulés afin d'éviter les « métriques de vanité » (efficience interne)

Des objectifs d'équipe en lien avec vos indicateurs

- ✓ En lien avec vos indicateurs 4A (objectifs séparés des résultats)
- ✓ Ambitieux : sortez de votre zone de confort
- ✓ Idéalement, atteignable à ~70% (un mauvais score n'est pas dramatique !)
- ✓ En nombres limités : MAX 5 objectifs en parallèle
- ✓ Évalués régulièrement pour vérifier leur atteinte

Inspiration : O.K.R. : 3 lettres Pour Passer de la Stratégie aux Résultats

Différentes méthodes de mesure

Choix de la méthode de mesure du changement et de l'attribution de ce changement en fonction du niveau de rigueur attendu et de vos moyens

Méthode d'analyse du changement

- ☐ Avant-Après
- ☐ A posteriori

Analyse de l'attribution

- ☐ Avec groupe témoin*
- ☐ Sans groupe témoin

Modalité de collecte des données

- ☐ Questionnaire en ligne
- ☐ Questionnaire papier
- ☐ Entretien téléphonique
- ☐ Entretien en face à face
- ☐ Autre

Equipe / Personne responsable de la collecte

Déploiement, produit, support utilisateurs… ?

(*) Comparaison entre les individus recevant le service / produit et ceux ne le recevant pas

Source : rexelfoundation.com

Quels outils pour ma startup ?

CREDITS: Slidesgo, Flaticon, Freepik.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Quels outils pour quelles phases ?

Investigation

- Identifier un bon problème
- Définir ses activités clés
- Identifier les changements attendus (ambition)

- Initialiser la matrice hypothèses / risques

(*) Net Promoter Score. Demander à ses usagers s'ils recommanderaient votre service sur une échelle de 1 à 10.

Construction

Initialement :
- Prioriser ses tests avec la matrice hypothèses / risques
- Caractériser ses 1ers indicateurs (règle des 4A)
- Formaliser les méthodes de mesure (outils simples dans un 1er temps, ex : NPS*)
- Fixer ses 1ers objectifs (critères de succès)
- Finaliser la matrice d'impact
- Instaurer les rituels de suivi

Dans une deuxième phase (/répétabilité) :
- Construire un modèle de métriques amont centré sur l'impact (métriques AARRI)
- Mesurer les usages : Web analytics

Ne pas chercher à tout prix la justesse, mais privilégier l'adaptation de la mesure à votre contexte.

Accélération

- Définir sa métrique Etoile du Nord (moteur de croissance)

- Mettre en place une méthode plus rigoureuse de mesure de votre impact (calibrage par des cohortes, expérimentation randomisée...)

Partir d'un bon problème

Investigation | Construction | Accélération

PROBLÈME

- Un problème pour qui (quelle population cible) ?
- Nombre d'usagers impactés ?
- Fréquence du problème ?
- ...donnez des chiffres !

CAUSES

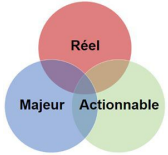
A quel moment l'usager rencontre-t-il ce problème ?

Quelle étape de son parcours ?

Quels facteurs déclenchants ?

Insistez sur la souffrance :
le préjudice social / environnemental / économique

CONSÉQUENCES



Exemple

Près de 4 millions de ménages français vivent en situation de précarité énergétique.
C'est à dire qui dédient plus de 10% de leurs revenus aux factures de fluide.

Logement peu économique

Manque de connaissances sur les bonnes pratiques de consommation de l'eau et de l'énergie

Difficultés financières accrues

Impacts sur la santé (lié au froid)

Isolement social

Manque de confort dans le logement

Source : rexelfoundation.com

Identifier ses activités clés

Investigation | Construction | Accélération

POURQUOI VOUS VOUS BATTEZ ?

La raison d'être de votre solution

AVEC QUELLES FINALITÉS ?

Vos 2,3 enjeux (finalités) pour traiter les principales causes et conséquences du problème

CONCRÈTEMENT VOUS FAITES QUOI ?

Vos activités clés* (sous quelle forme ?) pour obtenir des premiers résultats en six mois

Exemple

- Lutter contre la précarité énergétique
  - Rendre les ménages acteurs de leur consommation
    - Les aider à comprendre leur consommation et leurs factures
    - Développer les connaissances des ménages en matière de consommation
    - Réaliser de petits travaux et installer du matériel économique
  - Faire baisser les factures de fluides

(*) Vos activités clés ne sont <u>pas uniquement les fonctionnalités</u> de votre application

Matrice d'impact

Investigation | Construction | Accélération

Problème

Usager

Problème

Solution

Activités clés

Résultats

Impacts
(Changements attendus ou inattendus liés aux activités)

Qu'est ce qui va changer dans le réel ?
Comment décrire le changement ?

Nature d'impact

- Direct / Indirect (attribuable à l'activité ?)
- Court terme / Moy. terme / Long terme
- Qualitatif / Quantitatif

Indicateurs

Source

Où trouver l'information ?

Méthode de mesure

Comment le mesurer ?

Objectif (cible)* ?

Mesure réelle

(*) Performance = résultats obtenus / objectifs fixés
Key Performance Indicators = Principaux indicateurs suivis

Source : rexelfoundation.com

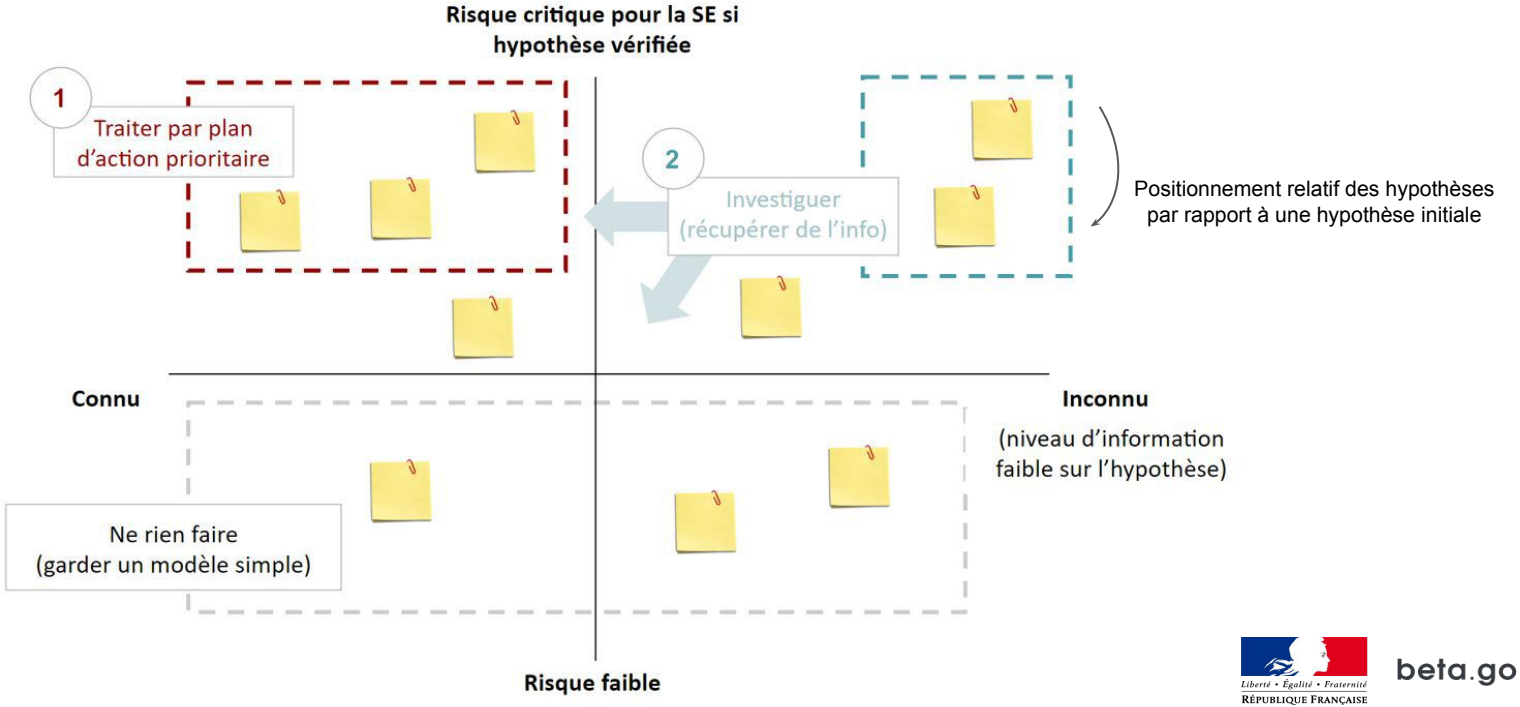
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Matrice hypothèses / risques

Investigation | Construction | Accélération

- ★ Formaliser des hypothèses claires et vérifiables
- ★ Tester les hypothèses les plus risquées (susceptibles de tuer votre produit)
  - ○ Quel est le plus petit test envisageable, demain ?
- ★ Intégrer le suivi aux rituels d'équipe



Matrice hypothèses / risques

Investigation | Construction | Accélération

Hypothèse sur l’acquisition / le déploiement
ex : coûts d’acquisition insupportables, forte dépendance par rapport à un canal spécifique...

Hypothèse sur l’usage / les comportements utilisateurs ou partenaires
ex : comportements / usages susceptibles d'empêcher l’émergence de l’impact (fracture numérique ?)

Hypothèse sur la faisabilité (incapacité à livrer votre proposition de valeur)
ex : risques techniques, juridiques / légaux, moyens humains et financiers

Hypothèse sur la valeur produite / perçue par les utilisateurs
ex : gains / impact non avérés ou surestimés

Hypothèse sur le portage / la gouvernance / l’ancrage institutionnel
ex : manque de soutien des sponsors, scénario d'atterrissage incertain...

Métriques AARRI

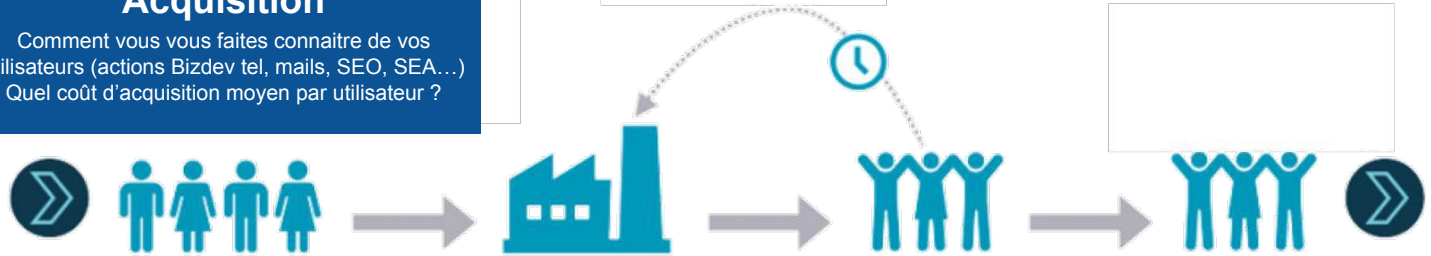
Investigation | Construction | Accélération

Rétention

Qu'est-ce-qui contribue à augmenter la fréquence / durée d'utilisation ?
% d'utilisateurs toujours actifs après xx jours ?

Acquisition

Comment vous vous faites connaitre de vos utilisateurs (actions Bizdev tel, mails, SEO, SEA…)
Quel coût d'acquisition moyen par utilisateur ?



Activation

Quelle est la première étape à valeur ajoutée pour l'utilisateur ?
% d'utilisateurs réalisants un cette étape ?

Impact

Qu'est ce qui va changer dans le réel ?

Recommandation

Quel est le mécanisme qui permet aux utilisateurs de recommander votre produit / service ?
Coef. de viralité ?

<u>Sources et inspirations :</u>

Pirate metrics AARRR
(Dave McClure)
https://www.linkedin.com/in/ashmaurya/
Customer factory
(Ash Maurya)
linkedin.com/in/davemcclure/

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Métriques AARRI

Investigation | Construction | Accélération

- ✔ Construire une vision complète du système : alimentée et visible par toute l'équipe
- ✔ 1 indicateur (4A) phare pour chaque étape
- ✔ Définir un objectif pour chaque indicateur : enjeu, se rapprocher du cas idéal
- ✔ Mettre en avant les maillons faibles / opportunités (priorisation globale)
- ✔ Intégrer le suivi aux rituels de l'équipe

Une métrique UNIQUE pour accélérer la croissance

Basée sur les comportements de vos utilisateurs qui conditionnent la croissance (future) de votre impact.

En lien avec vos métriques AARRI.

North Star metric (amplitude) : https://amplitude.com/blog/2018/03/21/product-north-star-metric

L’attribution peut être évaluée (par ordre de précision décroissante) via :

- **Randomisation**, en sélectionnant aléatoirement, parmi une population, les individus recevant le service / produit et ceux ne le recevant pas (témoins), de sorte à comparer l’évolution du groupe cible au groupe témoin constitué ;
- **Matching**, en formant des paires d’individus (un individu cible, un individu témoin) ayant des caractéristiques similaires et comparant leurs évolutions respectives ;
- **Constitution d’un groupe témoin** (comparable avec le groupe cible) a posteriori ;
- **En interrogeant les cibles** sur leur perception de l’attribution de ces changements.

Techniquement, il n’est malheureusement pas toujours possible de disposer d’une baseline ou encore d’un groupe témoin. D’autre part, le recul disponible (changements durables ou apparaissant sur le long terme) ainsi que les moyens disponibles (temps, compétences*) peuvent aussi être limitants en termes de rigueur d’évaluation.

(*) Un service statistique dans l’administration est souvent nécessaire.

Source : rexelfoundation.com

Principes généraux sur l'administration d'un questionnaire :

1) Déterminer la taille d'échantillon
2) Sélectionner au hasard ces 50 % de répondants* ;
3) Vérifier que cet échantillon soit représentatif de la population cible (représentation des sexes par exemple) ;
4) Administrer les questionnaires ;
5) S'assurer après collecte que l'échantillon est représentatif de la population cible en vérifiant un certain nombre de caractéristiques clés inconnues au départ (répartition géographique, âge… et tout autre indicateur pertinent). Si ce n'est pas le cas, il sera nécessaire de redresser les données ou de relancer une vague de collecte

(*) Pas de volontariat pour éviter les biais.

Exemple La Bonne Boîte

Les demandeurs d'emploi n'utilisant pas la Bonne Boîte ont une probabilité de retour à l'emploi à 5 mois de 19,99%. En utilisant La Bonne Boîte, elle passe à 22,1% - +2 points, soit +11% (étude 2016 sur 2 cohortes de 100 000 individus). Ainsi, les chances de retrouver un emploi des 400 000 demandeurs d'emploi qui ont utilisé LBB depuis sa création jusqu'en septembre 2016 étaient de 2 points supérieures. Soit 8000 personnes impactées positivement.

En multipliant les coefficient d'impact par le nombre d'usages, nous obtenons une première idée de l'impact économique, social et environnemental du service. Dans notre exemple, la mesure est présentable en social (impact : 8000 personnes), mais aussi en économique : le "coût d'un chômeur" pour la collectivité est estimé autour de 3000€ (source Ministère du Travail). En connaissant le nombre de mois gagnés en moyenne par un utilisateur de LBB (ou en retenant un minimum, 1 mois, si on l'ignore), nous pouvons obtenir un impact normalisé en €, ici 24 M€.

Exemple : Pandora

Pandora, pour sa part, a tranché : il vaut mieux réduire la pub. Mais ce qui est intéressant ici n'est pas la conclusion, c'est la méthode. Pandora a mené une étude randomisée sur 35 millions d'abonnés, divisés en 9 groupes soumis à des niveaux différents de publicité, dont les comportements ont été mesurés pendant 21 mois.

Web analytics

Investigation | Construction | Accélération

A compléter

Web analytic
Lien avec métriques de vanité : DAU, MAU...
Test A/B ?

Exemples au sein de la communauté

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

Exemples au sein de la communauté

A compléter

AARRI
Exemple API / réutilisateur
Métrique Etoile du Nord

contre-exemple

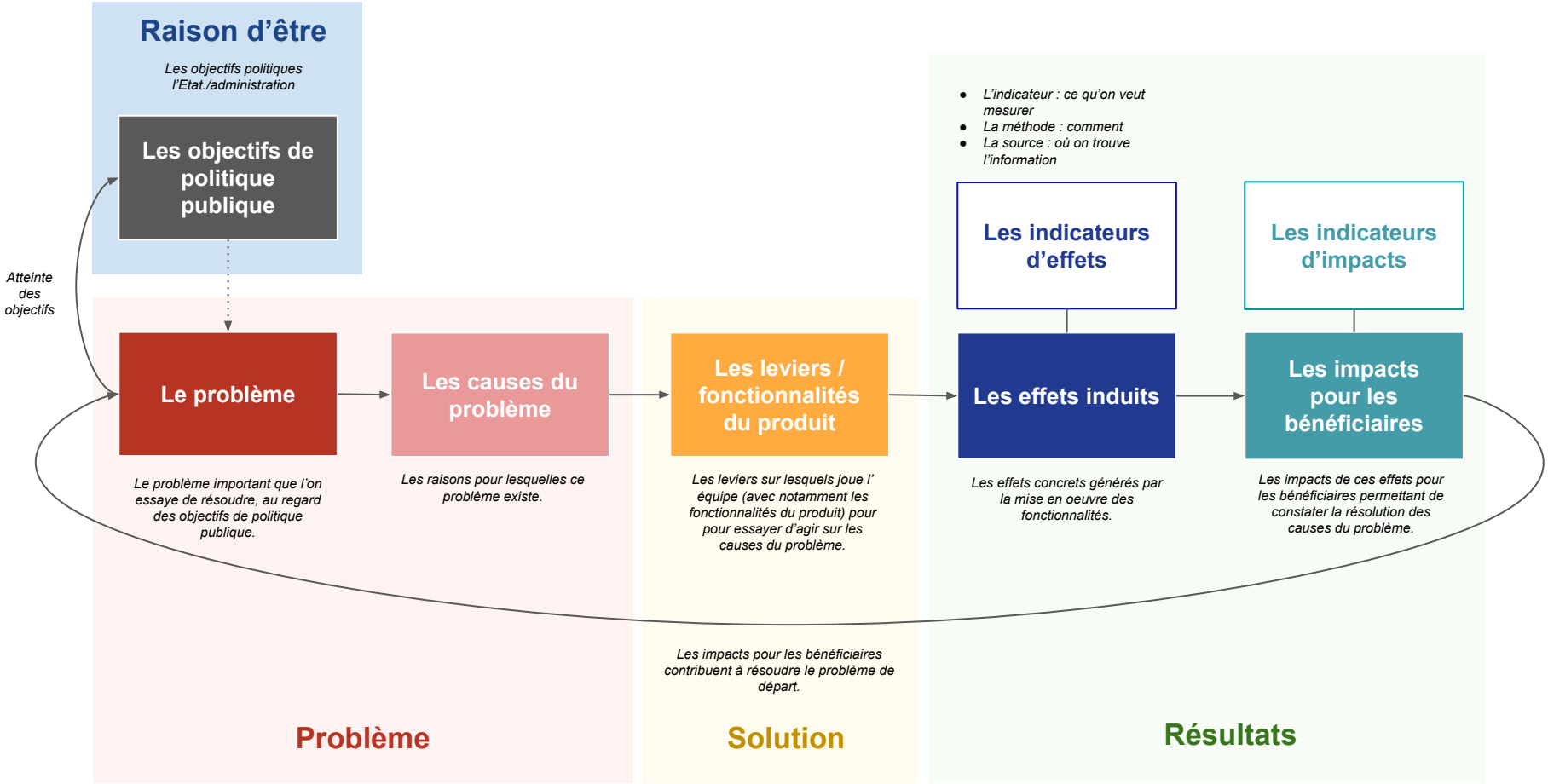
Outillage

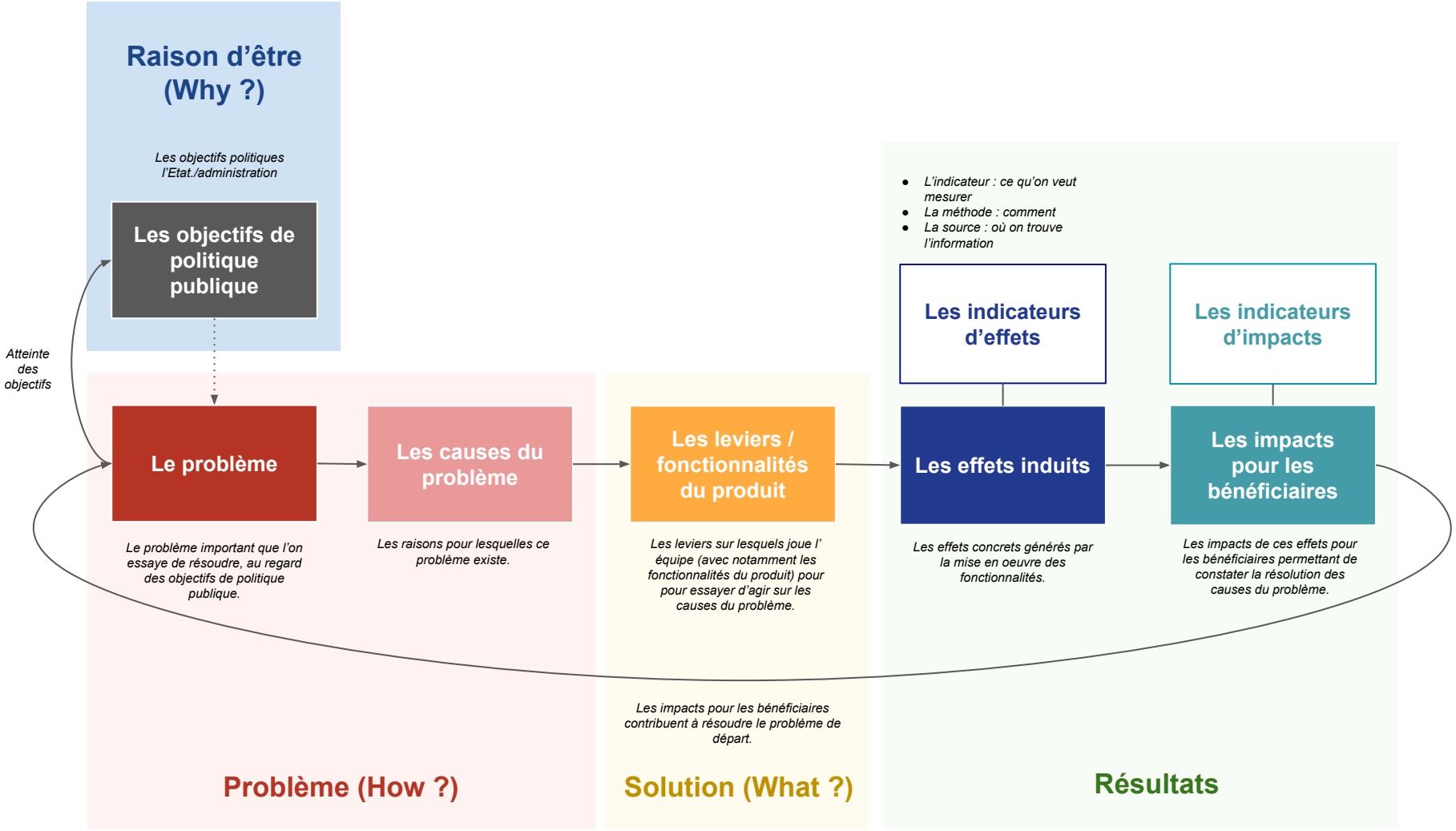
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

beta.gouv.fr

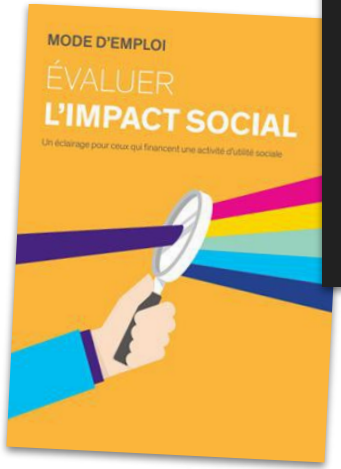
objections

Matrice d’impact

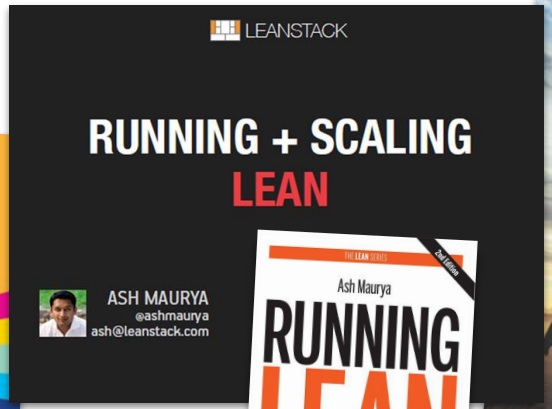


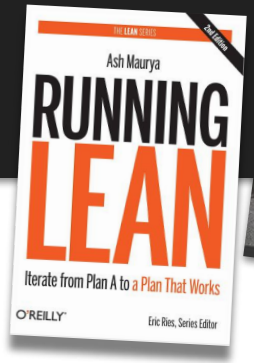

Raison d'être
(Why ?)
Les objectifs politiques l'Etat./administration
Les objectifs de politique publique
Atteinte des objectifs
Le problème
Le problème important que l'on essaye de résoudre, au regard des objectifs de politique publique.
Les causes du problème
Les raisons pour lesquelles ce problème existe.
Les leviers / fonctionnalités du produit
Les leviers sur lesquels joue l' équipe (avec notamment les fonctionnalités du produit) pour pour essayer d'agir sur les causes du problème.
Les impacts pour les bénéficiaires contribuent à résoudre le problème de départ.
Problème (How ?)
Solution (What ?)
L'indicateur : ce qu'on veut mesurer
La méthode : comment
La source : où on trouve l'information
Les indicateurs d'effets
Les indicateurs d'impacts
Les effets induits
Les effets concrets générés par la mise en oeuvre des fonctionnalités.
Les impacts pour les bénéficiaires
Les impacts de ces effets pour les bénéficiaires permettant de constater la résolution des causes du problème.
Résultats

Crédits et inspirations



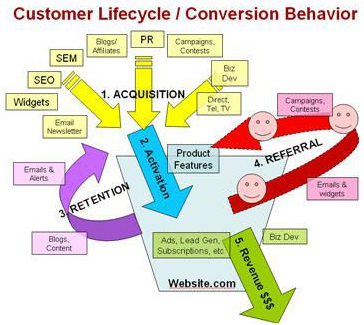
avise.org





https://www.linkedin.com/in/ashmaurya/

rexelfoundation.com



Pirate metrics AARRR
(Dave McClure)
linkedin.com/in/davemcclure/

beta.gouv.fr
Mooc/sequence-3-mesurer-impact
no more digital bullshit
Le Board, une planche de salut ?

North Star metric (amplitude)
https://amplitude.com/blog/2018/03/21/product-north-star-metric

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
beta.gouv.fr